

Die Sehnsucht nach der Qualität

Das Thema ist ja nicht mehr ganz neu, aber es hält sich beharrlich: Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Qualitätsnachweise sind gefragt: in der Kulturarbeit, in den Bereichen Soziales, Bildung, Jugendarbeit usw. Die nahezu reflexartig folgenden Vorschläge kennen wir ebenfalls: ISO 9000 ff, TQM usw. usf.

Hier soll nicht zum x-ten Mal der Nachweis geführt werden, dass diese Modelle für diese Arbeitsbereiche nichts taugen, dass Kriterien industrieller Produktion nicht auf Vereine und Initiativen übertragbar sind, die nicht Waren produzieren, sondern in ihrer Arbeit durchaus politische und inhaltliche Ziele verfolgen und daher notwendigerweise prozessorientiert planen und handeln. Eigentlich ist es ja völlig offensichtlich, dass diese Ansätze nicht zusammengehen, schließlich ist ein adäquates Messinstrument Voraussetzung für eine sinnvolle Messung, das heißt, dass das Instrument überhaupt geeignet sein muss, das zu messen, was es messen soll. Das ist hier schlicht nicht der Fall.

Warum also werden solche Begehrlichkeiten von Geldgeberseite von Einrichtungen des soziokulturellen Sektors nicht einfach ob ihrer Unsinnigkeit zurückgewiesen? Diesbezüglich habe ich nun einen Verdacht: es könnte doch sein, dass es nicht nur seitens der subventionierenden Stellen den Wunsch nach Kontrolle der Qualität gibt, sondern auch bei den Kulturtätigen eine gewisse Sehnsucht danach besteht, die eigene Arbeit als qualitativ hochwertig darzustellen und nachzuweisen. Und zwar so richtig schön standardisiert und womöglich zertifiziert! Könnte das nicht ein Hinweis sein auf gewisse Unsicherheiten bezüglich der eigenen Zielsetzungen und deren -erreichung? Wäre es nicht möglich, dass hier die tradierte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit politischer Kulturarbeit durchschimmert? Oder auch die Unzufriedenheit mit dem üblichen jonglieren mit Veranstaltungshäufigkeit, Auslastung, Mitgliederzahlen als rein quantitativer Erfolgsnachweis? Zugegeben - alles nur Verdacht, aber wenn er geeignet ist, neue Perspektiven zu eröffnen, soll man sich seiner bedienen.

Diese möglichen neuen Perspektiven in der Betrachtung gegenwärtiger soziokultureller Arbeit fokussieren den kulturpolitischen Anspruch und seine Realisierung unter den gegebenen Arbeitsbedingungen. Ich denke, dass es in diesem Medium nicht nötig ist, hier ins Detail zu gehen, die Fakten sind bekannt. Stichworte: fehlende mittelfristige Vereinbarungen, Finanzierungsunsicherheiten, hoher administrativer Aufwand zur Erreichung der nötigen Mittel, kaum Geld für neue/innovative Vorhaben, Disziplinierungsversuche via money einerseits. Auf der anderen Seite: Unzufriedenheit über die Routine, Mangel an Ideen und kulturpolitischen Perspektivendiskussionen - irgendwie ist der Schwung weg. Nun gibt's ja bereits seit mehreren Jahren ausgehend von den Kulturstätten, -vereinen und -initiativen großen Professionalisierungsbedarf, erstaunlicherweise jedoch ganz überwiegend ausgerichtet auf den administrativen und

organisatorischen Bereich. Controlling, Kulturmanagement-Ausbildung, betriebswirtschaftliches know-how wurden und werden verlangt und absolviert. Zu kurz kam - meiner Meinung nach - in all der Zeit die kulturpolitische Diskussion, die Entwicklung kulturpolitischer Planung und Handlungskompetenz unter gesellschaftlich sich verändernden Bedingungen. Provokant formuliert: es wird immer besser verwaltet - unklar wird zunehmend: was eigentlich?

Der hier formulierte Vorschlag geht in folgende Richtung: ausgehend von den Voraussetzungen, die bei den handelnden Personen und den inhaltlichen Schwerpunkten im soziokulturellen Bereich vorhanden sind, sollten Qualitätssicherungsmaßnahmen ergriffen werden, die geeignet sind, bereits in ihrer Entwicklung und Anwendung einen positiven Einfluss auf die Qualität der Arbeit zu nehmen. Bei MitarbeiterInnen und AktivistInnen im Kulturbereich in hohem Ausmaß anzutreffende Eigenschaften sind in etlichen Punkten solcherart, wie ein gesunder Wirtschaftsbetrieb sich für ein produktives Organisationsklima nur wünschen kann. Weit verbreitet sind hier:

- hohe Identifikation mit dem 'Betrieb'ⁱ
- hohe Bereitschaft zum selbstverantwortlichen Arbeiten
- relativ große Selbstbestimmtheit
- hohes Ausmaß an 'betrieblicher' Mitbestimmung
- mehr mehr als weniger demokratische Entscheidungsstrukturen

Dies sind Voraussetzungen, die wesentlich bei der Wahl von angemessenen Methoden und Instrumenten der Qualitätssicherung berücksichtigt werden sollten. Meiner Meinung nach muss jedes Instrument der Qualitätsmessung maßgeschneidert sein: auf den Zweck, den Gegenstand und die speziellen Bedingungen zugeschnitten. Standardisierung und quantitative Vergleichbarkeit sind in dem Bereich, wo Kulturarbeit sich bewegt kontraproduktiv! Dies deshalb, weil auf dem Weg zur Quantifizierung qualitativer Ziele, Maßnahmen oder Prozesse, ihr Inhalt, ihr Charakter, ihre Besonderheit verloren gehen, auf dem Altar des Zertifikats geopfert werden.

Es geht um ein Umdenken, wobei die ersten - und nicht eben kleinsten - Hürden in den Köpfen der Kulturtätigen selbst zu überspringen sind: nicht die Unterwerfung unter industrielle Normen ist das Ziel der Legitimation von Kulturarbeit, sondern das selbstbewusste und offensive Argumentieren der inhaltlichen Qualität der eigenen Arbeit. Dazu braucht's klarerweise nachvollziehbare und nachprüfbar Kriterien - die zu entwickeln müsste prioritäres Thema der kommenden kulturpolitischen Diskussionen sein. Hier ein paar Anregungen dazu:

Ein Vorschlag zur Entwicklung adäquater Methoden der Qualitätssicherung in der Kulturarbeit dreht sich um das Thema Selbstevaluation. Es handelt sich dabei um ein relativ neues Konzept der Definition und Messung von Qualität in jenen Bereichen, wo der rein quantitative Zugang unbefriedigend und verfälschend ist, wie Soziales, Bildung oder Jugendarbeitⁱⁱ. Nicht die externe Ergebnisbeurteilung ist dabei das Ziel sondern die systematische Definition, Dokumentation und Reflexion durch die handelnden Personen sind die Grundlagen von Selbstevaluation (=SE). Die findet prozessbegleitend statt und ist dadurch geeignet, Erkenntnisse aus dem laufenden Prozess in diesen unmittelbar einzuspeisen. SE bezieht alle Beteiligte in den Prozess ein und stützt sich im Wesentlichen auf (sinnvolle) systematische Dokumentation und regelmäßige gemeinsame Reflexion. Bei einer sorgfältig geplanten Selbstevaluation ist die kontinuierliche Durchführung nahezu aufwandsneutral, da üblicherweise die bisher gehandhabten Dokumentations- und Nachweissysteme kräftig entrümpelt und Doppelgleisigkeiten vermieden werden können. Die SE bietet erstaunliche Vorteile, einige seien hier benannt:

- Die Definition der Qualität eines Vorhabens liegt bei den BetreiberInnen. Von ihnen werden Ziele definiert, die sich auf Struktur, Prozess und Ergebnis beziehen.
- Die an dem Vorhaben beteiligten Personen besitzen das umfassendste Wissen über dessen Erfolge, Fehler und Schwächen. Die systematische Dokumentation dessen und die geregelte Diskussion darüber bietet allen Beteiligten enorme Informationszuwachs.
- der prozessbegleitende Charakter erlaubt die Entwicklung einer Fehlerkultur: diese müssen nicht mehr kaschiert werden sondern können als wesentliche Lernfaktoren herangezogen werden.
- In erster Linie dient SE der Wirkung nach innen, der Qualifikation der Beteiligten und der verbesserten Steuerungsmöglichkeiten von Vorhaben.
- Der brauchbare 'Nebeneffekt': es gibt zu quasi jedem Zeitpunkt einen aktuellen Stand inhaltlich hochwertiger Tätigkeitsnachweise zur Verwendung z.B. gegenüber GeldgeberInnen.
- SE fördert die diskursive Reflexivität der beteiligten aller Ebenen und trägt bei zu einer Enthierarchisierung des Wissens. Dieser Punkt kommt vor allem dort zum Tragen, wo Angestellte und Ehrenamtliche zusammenarbeiten. Nicht die Hochqualifizierung einiger Weniger (die dann Schwierigkeiten haben, ihr großes know-how an die überlasteten Ehrenamtlichen weiterzugeben) steht im Vordergrund, sondern der Austausch von Wissen entlang des Prozesses. Das macht die gezielte Auswahl von Professionalisierungsmaßnahmen für den jeweiligen Verantwortungsbereich möglich.

Als gesichert kann gelten, dass die Einführung von SE-Maßnahmen schon per se zu einer Qualitätssteigerung führen (was auch andere Maßnahmen, die sich der Qualitätsmessung

widmen, nach sich ziehen würden). Zu hinterfragen ist allerdings, auf welchen Ebenen diese Steigerung vor sich geht und hier sind Prozess- und Ergebniskriterien zu definieren. Was ist wichtig? Hier existiert eine breite Palette von Auswahlmöglichkeiten, in der Kriterien wie Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen, Qualifizierung der Ehrenamtlichen (eine besonders attraktive Form der Gratifikation ehrenamtlicher Arbeit), Professionalisierung des inhaltlichen backgrounds (z.B.: kulturpolitische Zielsetzungen) u.v.a.m.

Wesentlicher Punkt der Realisierung von Qualitätssicherung durch Selbstevaluation wird allerdings sicherlich der Mut der in der Kulturarbeit tätigen Frauen und Männer sein, die Kompetenz der Qualitätsdefinition für sich zu beanspruchen. Sie möchte ich ernsthaft fragen: Wer, wenn nicht Ihr, sollte das besser können? Wer sind die ExpertInnen für die Arbeit, die Ihr täglich macht? In dem Feld, das Ihr wohl besser kennt, als alle anderen!

ExpertInnen, die fertige Konzepte vorlegen, durch Zertifizierung Anerkennung und möglicherweise Finanzierungssicherheit versprechen, die Vergleichbarkeit so unterschiedlicher Tätigkeitsbereich erzwingen wollen mögen in ihren Fächern kompetent sein - ob sie über die Spezifika einer durchaus politischen Kulturarbeit Bescheid wissen, ist fraglich. Die Sehnsucht nach einer endlich 'objektiven' und damit haltbaren Würdigung der Kulturarbeit ist nachvollziehbar - es wird sie nur leider nicht geben.

ⁱDie verwendeten " für den Begriff 'Betrieb' sollen darauf hinweisen, daß dies nicht nur für etablierte, institutionalisierte Kulturinitiativen - welche Kontradiktion! - gelten soll, sondern durchaus auch für ehrenamtlich agierende Kulturgruppen und -vereine.

ⁱⁱWer Konkreteres über realisierte Selbstevaluationsmaßnahmen wissen will, lese nach im 3.Österreichischen Jugendbericht, Teil B, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Jugendarbeit (Schoibl/Trübswasser). Weiter Literaturhinweise bei der Autorin.